



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР РОСТА
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

84,62 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«С» 06 2024 г.

Зав. кафедрой

Корнеев Д.Н. ФИО

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-1

Гурова Алена Владимировна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Корнеев Д.Н.

Челябинск
2024 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАК ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ	6
1.1 Сущность понятия обучения и повышения квалификации персонала .	6
1.2 Виды формы и методы повышения квалификации.....	10
1.3 Повышение квалификации как фактор эффективности деятельности организации	17
Выводы по первой главе	22
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР РОСТА ПРИЗОВДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ	24
2.1 Анализ повышения квалификации персонала ООО «Альтернатива» ...	24
2.2 Рекомендации по совершенствованию повышения уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии	29
2.3. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	34
Выводы по второй главе	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	40
ПРИЛОЖЕНИЯ	44

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Чтобы современный бизнес смог выжить в современной высоко конкурентной среде, ему нужно не только продавать качественные товары и услуги. Одним из важнейших аспектов современного бизнеса стал высококачественный сервис, которого можно добиться только за счёт персонала, чья квалификация достигла самого высокого уровня. Многие компании привыкли принимать кандидатов без опыта работы, чтобы самостоятельно возвращать кадры. Это приводит к тому, что внутри компании должно происходить быстрое и эффективное обучение персонала. И это, не говоря уже о высокотехнологичных предприятиях, где ключом к стабильной работе является соблюдение техники безопасности и норм производства.

Если компания хочет не просто выжить на современном рынке, но и прийти к успеху, нужно иметь высокую конкурентоспособность, а для этого нужно совершенствоваться по всем фронтам. И в этом случае, обучение персонала, как нового, так и устоявшегося, обретает критическое значение.

Соответственно сотрудник должен быть высоко квалифицирован как специалист и как личность.

Клиентоориентированность и клиентоцентричность - устоявшиеся понятия в мире бизнеса. Быть клиентоориентированным значит уметь создавать поток клиентов, а соответственно и прибыли, за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов. Достичь этого навыка можно только имея обученный персонал, чьи навыки заточены под определенную компанию. Обучение персонала - важнейшее звено в повышении эффективности компании. Ведь именно люди, отвечают за успех, которого достигает бренд.

Таким образом, обучение и повышение квалификации персонала в организации является неотъемлемой частью для бизнеса, поэтому **проблема** повышения уровня квалификации персонала актуальна и значима на текущий момент времени.

Актуальность работы обусловила выбор **темы** нашего исследования: **«Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии».**

Объект исследования: процесс научно-исследовательской работы студентов профессиональных образовательных организаций.

Предмет исследования: повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии.

Цель исследования: теоретическое обоснование, анализ влияния повышения квалификации на организацию и рекомендации по реализации обучения персонала.

Задачи исследования:

1. Изучить сущность повышения уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии.
2. Осуществить анализ повышения уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии.
3. Выявить эффективные пути совершенствования повышения уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию повышения уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии.

Теоретико-методологическая база исследования стали публикации и современные исследования по вопросам оптимизации системы повышения квалификации сотрудников организации на основе digital-технологий, находящихся в открытом доступе, а также нормативные акты

Практическая значимость исследования данная работа поможет в будущем многим организациям, быстро и главное эффективно обучать персонал, тем самым повыситься реализация продаж и понизиться текучесть кадров, ведь каждый специалист будет всегда вовлечен в процесс и его значимость и потенциал будет только расти.

На различных этапах работы и при решении отдельных задач использовались следующие **методы исследования**:

– теоретические методы: изучение, анализ, сравнение, синтез научной литературы по проблеме исследования и др.;

– эмпирические методы: опрос, наблюдение, беседа и др.

База исследования: Консалтинговая группа компаний ООО «Альтернатива»

Юридический адрес: 454091, Челябинская область, г Челябинск, ул. Елькина 45А.

Структура исследования: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложения.

Во введении указывается актуальность нашего исследования, определяются предмет, объект и цель, ставятся задачи и указывается практическая значимость исследования.

Первая глава «Теоретические аспекты повышения уровня квалификации как фактор роста производительности труда на предприятии» посвящена раскрытию понятия, сущности, целей и методов повышению квалификации.

Во второй главе «Изучение системы формирования и развития персонала в ООО «Альтернатива»» определен кадровый состав компании, проанализирована динамика кадров, изучен процесс формирования персонала, дана оценка эффективности системы развития персонала. Далее были предложены для реализации методы повышения уровня квалификации, а также дана оценка социально-экономической эффективности мероприятий по внедрению системы по повышению уровня квалификаци. В заключении представлены основные выводы и рекомендации по результатам исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАК ФАКТОР РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность понятия обучения и повышения квалификации персонала

Прогресс не стоит на месте, и чем быстрее он движется в той или иной отрасли, тем быстрее устаревают знания, навыки, технологии производства, появляется потребность в новых знаниях, кадрах, технологиях. Появляется потребность в обучении кадров.

Кадровое обучение — это непрерывный процесс подготовки специалистов к трудовой и общественной деятельности. [2]

Научно-технический прогресс, который охватил все сферы производственной и социальной деятельности требует незамедлительного повышения квалификации специалистов. В связи с этим на предприятиях требуется постоянное переобучение людей с учётом освоения новых рыночных механизмов, адаптации к новым социальным условиям, переквалификации в связи со структурными и технологическими изменениями развития производства.

Чтобы определить потребность в обучении, принято использовать план стратегического развития компании, результаты оценки работы персонала, программы обучения, предусматривающие непрерывное развитие сотрудников и формирования кадрового резерва. Практический опыт, стаж и уровень образования являются ключевыми показателями качества персонала. За соответствие этих параметров требованиям организации, а также за выполнение стратегического плана профессионального развития отвечают Кадровые службы или, говоря современным языком HR.

Планирование карьеры персонала внутри организации, переподготовка, формирование кадрового резерва, профессиональное обучение, повышение квалификации кадров - необходимый комплекс мер в современных организациях. Ведь именно квалифицированные работники необходимы для

безостановочной и качественной работы всех механизмов любого предприятия.

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. [5]

Ключевые предметы обучения это:

- знания
- теоретические, методические, практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- умения - для выполнения обязанностей, закрепленных за работником на конкретном рабочем месте;
- навыки - умение применять полученные знания на практике. Навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;
- способы общения (поведения) - выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, иными словами это коммуникабельность. [10]

В обучении персонала заинтересованы одновременно две стороны, это и работник, и работодатель. При этом их цели различаются. Если цели работодателя это:

- формирование персонала управления;
- воспроизводство персонала;
- адаптация; – внедрение нововведений;

То с точки зрения работника цели, следующие:

- поддержание и повышение квалификации;
- повышение профессиональных навыков и знаний; [10]

Профессиональное обучение — это процесс передачи новых знаний и навыков от одного сотрудника к другому и общую необходимость своевременного обучения подтверждают следующие ключевые факторы:

- внедрение новой техники и технологии;
- производство современных товаров;
- рост коммуникационных возможностей;
- высокая конкуренция между странами и брендами. уровнем конкуренции между странами;
- развитие цифровых технологий;
- привлечение новых работников. [18]

Две стороны одного процесса это обучение и профессиональная подготовка. Интеллект и способность анализировать процессы появляются в результате обучения, а проф. подготовка связана с приобретением навыков и знаний, которые относятся к выполняемой работе. Система проф. обучения должна быть гибкой и уметь реагировать на изменчивые потребности рынка труда.

Процесс обучения начинается с изучения потребности. Чтобы это сделать, необходимо выявить степень соответствия между текущим и требуемым уровнем подготовки сотрудников. После чего формируется план обучения, происходит постановка целей обучения, а также критерии оценки эффективности проделанной работы. Обучение сотрудника рассматривается компанией как инвестиции, так как на обучение организация тратит материальные и временные ресурсы. Исходя из этого, любая компания ждет от сотрудника отдачу, в виде повышения его работоспособности и квалификации.

Определение потребности в профессиональном обучении отдельного сотрудника требует совместных усилий от HR, самого сотрудника и руководителя отдела, в котором работает сотрудник. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса.

Потребность в профессиональном обучении определяется через:

- индивидуальный план развития;
- результаты аттестации;
- стратегия развития компании;

– желания и заявки сотрудников. [26]

Планомерная подготовка учебного процесса является основой эффективной подготовки кадров, причем как рядовых сотрудников, так и руководителей.

Существуют два подхода к обучению:

- стратегический
- долгосрочные
- краткосрочный
- оперативный. [8]

Также следует различать внешние и внутренние формы обучения сотрудников. Выбор между обучением внутри самой организации и обучением в специальных компаниях партнерах не всегда очевиден. [11]

С одной стороны, организация может всегда контролировать форму и содержание своих собственных программ, и в неэффективности тех или иных методов, могут оперативно менять программу.

С другой стороны, обучение вне организации может принести больший эффект, если его содержание тесно связано с целями организации заказчика, а его результаты востребованы.

Во втором случае следует предусмотреть некоторые изменения в работе кадров после обучение. Это не обязательно повышение в должности, руководство может делегировать «обученным» работникам более сложные задания и проекты, дающие возможность оценить качество пройденных курсов и применить приобретенные навыки на практике.

Из-за высокой стоимости внешнего обучения отечественные предприятия используют обучение вне компании в основном для руководителей среднего и высшего звена. В редких случаях для кадрового резерва.

1.2 Виды формы и методы повышения квалификации

Помимо традиционных форм обучения, в настоящее время выделяются такие формы обучения как:

- модульное;
- дистанционное;
- мультимедийное;
- комбинированное.

Для новичков модульное обучение будет наиболее комфортным. Так как модульная форма обучения предполагает формирование учебного курса из отдельных тематических модулей. Это позволяет новобранцу включиться в учебный процесс практически на любом этапе обучения. [2]

Модульную форму обучения можно использовать совместно с дистанционной формой. Благодаря этому можно достичь гибкости, мобильности и ориентации на индивидуальность слушателя. Для обеспечения рентабельности модульной формы обучения, нужно осуществлять массовые, регулярные наборы слушателей, что не для всех организаций является возможным. Для организаций, в штате которых множество массовых профессий, которые широко востребованы на рынке труда модульное обучение будет наиболее рентабельным. Оно отлично подходит для таких профессий как: менеджер по продажам, повар, водитель, курьер, офис-менеджер и т.д.

Дистанционный метод обучения или удалённый, подразумевает совершение обучения на расстоянии. В основе этого метода лежит использование современных информационных технологий, которые позволяют осуществлять обучение без личного контакта ученика и учителя.

Подобное обучение имеет множество достоинств:

- ассортимент выбора учебных заведений;
- широкий выбор преподавателей с различной квалификацией;
- доступность услуг;
- высокое качество обучение;

– отсутствие привязанности к геолокации (месту обучения). [36]

Как показывает практика, если компания проводит дистанционное обучение персонала, то она сильно экономит.

В дистанционный учебный процесс можно вовлекать множество сотрудников, независимо от того насколько далеко они находятся от центрального офиса. Обучение может осуществляться как дома, так и на рабочем месте. Работники меньше отвлекаются от непосредственных задач в рабочее время, при этом сам рабочий процесс может контролироваться работодателем также удалённо. Дистанционное обучение чаще всего используют крупные фирмы, в России такие бренды как: Билайн, Мегафон, Тинькофф банк и т.д. Как и любая форма обучения, дистанционное обучение не обходится без недостатков. Для его организации требуется программное и техническое оснащение. Взаимодействие преподавателя и учащегося - виртуальное, это ограничивает качество получения обратной связи и корректировки учебного процесса. Помимо этого, дистанционная форма неспособна передавать некоторые профессиональные и поведенческие навыки, требующие эмоциональный и личный контакт с наставниками и сокурсниками, а для того, чтобы завершить курс, учащемуся необходима высокая мотивация к обучению и выдержка. [10]

Мультимедийное обучение - метод, который подразумевает оснащение специального учебного места либо аудитории при групповом обучении и мультимедийных программ. Этот метод требует определенных затрат для технического оснащения, при этом в дальнейшем экономит средства компании на оплате труда преподавателям. Мультимедийное обучение не предполагает контакт с преподавателем. Учащийся самостоятельно может выбирать и знакомиться с материалом в удобном для него темпе. Можно многократно прослушивать материал, ставить паузы и делать пометки, выбирать удобный для себя темп обучения.

Создать универсальные мультимедийные программы по конкретному профессиональному направлению сложно, так как уровень базовой

подготовки потенциальных слушателей отличаться друг от друга. Тем не менее, способ является достаточно практичным, так как позволяет эффективно оценивать результат обучения, после каждого изученного материала подразумевается промежуточная аттестация, которая проводится на специальном программном обеспечении. В этом случае исчезает любого рода предвзятость. [7]

В последнее время, мультимедийное обучение становится доступным даже в дистанционной форме. Все методы обучения можно разделить на три большие группы:

- традиционные методы обучения;
- методы активного обучения;
- методы профессионального обучения.

К традиционным методам относятся:

- лекции;
- семинары;
- видео-обучение. [10]

Из поколения в поколение, студенты учились и продолжают учиться, в большей степени получая знания во время лекций и семинаров. То, что эти методы эффективны до сих пор, доказывает их востребованность. Если необходимо за короткий период времени передать большой объём информации, то используются лекции. Так как этот метод подразумевает возможность задать преподавателю вопрос и быстро получить на него ответ. Это может быть информация об услугах или продуктах для менеджеров, теория финансового планирования и т.д. Как и семинары, современные лекции отличаются от тех, которые раньше читались в учебных заведениях. [20]

Интерактивные формы завоёвывают слушателей. Групповые дискуссии, разборы кейсов - подразумевают более быстрое усвоение полученной информации. Семинары - крайне распространённый метод обучения, который подразумевает высокую активность участников, и используется в основном тогда, когда необходима совместная выработка решения какой-либо

проблемы. При этом на семинарах не всегда вовлекаются зрители в дискуссию.

Семинары бывают:

- тематические;
- узкоспециализированные;
- направленные на решение конкретных проблем.

Мероприятия по развитию корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговые штурмы, также являются одной из форм семинара. На рынке услуг предлагаются семинары по очень конкретным проблемам, возникающим в компаниях. Например, с именитыми экспертами можно обсудить вопросы по инвестициям, оптимизации кадрового резерва, мотивации сотрудников, бренд-позиционированию. Аспектам рассматриваемой проблемы, обучаемым предлагается краткое теоретическое обобщение увиденного. [14]

К методам активного обучения относятся:

- тренинги
- групповые обсуждения
- ролевые игры
- деловые игры
- поведенческое моделирование
- разбор кейсов
- баскет-метод;
- мозговые штурмы.

Тренинг - метод обучения, в котором теоретический блок материала сводится к минимуму, основной акцент делается отработке навыков и знаний учащихся. В ходе моделирования ситуаций обучающиеся имеют возможность закреплять и отрабатывать навыки, осваивать новые модели поведения.

Групповое обсуждение - дискуссия по заданной теме. Позволяет максимально полно использовать опыт всех слушателей, способствуя большему усвоению пройденного материала.

Деловые игры - метод обучения, предполагающий наличие сценария, правил игры и вводной информации, когда обработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Ролевая игра - обучающиеся играют предложенные роли в деловой ситуации. Игра не предполагает детального сценария, но моделирует определенную ситуацию, в которой несколько участников инсценируют кейс.

Поведенческое моделирование - обучение навыкам межличностного общения. [12]

В большей части этот метод применяется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения.

Типичным примером поведенческого моделирования служит ситуация, когда опытный продавец или страховой агент показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом. После чего новобранцу предлагается самостоятельно решить подобную ситуацию. Разбор кейсов – предполагает анализ, направленный на последующее принятие решения по практической ситуации. Этот метод направлен на получение навыков решения как стандартных, так и нестандартных задач. Разбираются не только успешные, но и неудачные кейсы, что позволяет участникам совершенствовать мастерство и не допускать ошибок, которые совершили их коллеги ранее.

Баскет-метод - обучаемому даётся возможность выступить в роли руководителя и решить сложную задачу, повышенной срочности. Метод позволяет оценить стрессоустойчивость слушателя-участника, а также возможность принимать важные правильные решения.

К методам профессионального обучения относятся следующие методы обучения на рабочем месте:

- производственный инструктаж;
- наставничество;
- стажировка;
- ротация кадров;

- использование работников в качестве ассистентов;
- подготовка в проектных группах.

Эта группа методов необходима для того, чтобы работник смог овладеть необходимыми для работы навыками пользования имеющимся оборудованием и инструментами, необходимыми для осуществления профессиональной деятельности. У этой группы методов есть неотъемлемые достоинства: Работник учится на оборудовании, которое будет в дальнейшем использовать. Эффективность в случае больших групп при наличии средств и наставников. Выработка необходимых умений и навыков на типичном рабочем месте. Несмотря на явные достоинства, не обошлось и без недостатков:

- Обучаемый имеет контакт с ограниченным кругом лиц, что затрудняет открытое обсуждение некоторых вопросов, что способствует затруднению в решении некоторых проблем;
- Злоупотребление начальством, когда учащихся отрывают от занятий в связи с производственной необходимостью;
- Стандартный производственный инструктаж - недорогое и эффективное средство развития базовых навыков работника, по сути, это ознакомление работника с условиями трудовой деятельности.

[13]

Наставничество - новый сотрудник закрепляется за наставником, и в процессе работы перенимает важные навыки и компетенции на практике. Наставничество было широко распространено в советское время, сейчас же оно только начинает возрождаться. Однако прогрессивные компании уже давно активно внедрили эту систему обучения.

Главный плюс наставничества — это быстрая адаптация сотрудников к новому рабочему месту, путем непосредственного личного контакта с опытным работником. Особо острая потребность в наставнике появляется с внедрением новых технологий производства, техник продаж и стратегий компании.

Стажировка - приобретение новых либо восстановление утраченных профессиональных навыков непосредственно на рабочем месте.

Ротация кадров - получение опыта и знаний в сферах, смежных с областью деятельности сотрудника. Как правило, это применяется при так называемом горизонтальном кадровом росте. Это могут быть перемещения между федеральными или региональными филиалами, а также перемещения между смежными отделами, например из PR отдела в отдел маркетинга, если они разделены. Благодаря ротации у работников появляется возможность самостоятельно учиться и устанавливать новые социальные контакты, это также помогает сотруднику найти работу, которая наиболее ему подходит. Одним из важных аспектов ротации является сохранение кадров, в случае риска выгорания. Из минусов стоит отметить, что при ротации кадров возможны временные потери в производительности труда перемещаемого сотрудника. [22]

Ассистенты - использование работников в качестве ассистентов основано на обучении и ознакомлении сотрудника с задачами и проблемами высшего и качественно нового порядка. При этом определенная ответственность возлагается и на самого учащегося. Часто, ассистентов берут для подготовки руководителей. Постепенно повышая градус ответственности кандидата до тех пор, пока он не сможет самостоятельно решать все задачи и проблемы руководителя.

Подготовка в проектных группах используется в учебных целях в условиях временных ограничений, когда необходимо в короткие сроки решить серьезные задачи либо подготовить новый проект. Вне зависимости от форм и методов обучения, для эффективности обучения необходимо соблюдать несколько важных принципов: Актуальность. Предлагаемая информация и учебные действия должны соответствовать текущим требованиям к обучаемому, иметь непосредственное отношение к профессиональной или частной жизни обучающихся. Активность восприятия. Обучающиеся должны активно включаться в процесс. Мотивация. Учащийся должен быть

мотивирован в обучении. Для этого он должен быть уверен в важности обучения, в его значимости для профессиональной деятельности. Повторение. Все приобретаемые знания должны повторятся и превращаются в навыки. Обратная связь. Ученикам постоянно нужно давать актуальную обратную связь об успехах и неудачах, для корректировки процесса обучения. Повышение конкурентоспособности, достижение целей и планов организации требуют высокого уровня обучения персонала и его проф. подготовки. Обучение призвано передавать работникам, помимо знаний и навыков, необходимых в работе, информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии и повышать уровень мотивации. [22]

1.3 Повышение квалификации как фактор эффективности деятельности организации

Одна из важнейших обязанностей руководителя предприятие - повышение квалификации и обучение кадров. Регулярное и качественное повышение эффективности рабочих процессов можно достичь, если в компании реализуется программа регулярного обучения и повышения квалификации сотрудников, что положительно сказывается на работе всех отделов и всех сотрудников, а также способствует формированию крепкого коллектива.

Рост производительности труда прямо пропорционально зависит от повышения квалификации сотрудников. Так это позволяет полноценно раскрыть потенциал каждого сотрудника и использовать его максимально эффективно. Принять людей сейчас такими, какие они есть, и обеспечить их надлежащими навыками завтра - маркер готовности организации к успешному выполнению программы обучения. [9]

Повышая квалификацию сотрудников, компания увеличивает прибыль компании больше, чем осуществляя любую другую деятельность. Совершенствуя навыки сотрудника, компания повышает их ценность для себя самой.

Осознавая свою ценность и эффективность, сотрудник получает внутреннюю мотивацию и важную для работы уверенность в собственных силах. Не стоит забывать о чувстве удовлетворения, которое очень важно для каждого сотрудника, которое можно получить, лишь осознавая собственную значимость для организации.

Повышение квалификации и обучение персонала позволяют добиваться для организации различных преимуществ и достигать больших результатов в следующих сферах повышения эффективности компании:

- рост производительности труда;
- повышение качества продаваемых товаров и оказываемых услуг клиентам;
- усиление стимуляции к работе;
- повышение эффективности коллектива в результате повышение квалификации каждого сотрудника в отдельности;
- снижение кадровой текучки;
- повышение лояльности клиентов, как следствие положительных отзывов сотрудников о работе в компании;
- повышение удовлетворенности от работы;
- повышение лояльности сотрудников, как следствие удовлетворенности;
- рост прибыли;
- снижение издержек;
- формирование благоприятной корпоративной культуры. [6]

При помощи письменных инструкций можно повысить эффективность выполнения практически любой задачи в организации. При этом составление письменного руководства требует детального анализа задачи или проблемы, и формирование ёмкого и эффективного способа её выполнения. Результат программы обучения во много зависит от атмосферы, в которой будет находиться обучаемый персонал. Так как результат обучения определяется изменениями в поведении сотрудника, обучаемый должен верить в то, что его

новые навыки будут полноценно оценены. Если же этого не произойдет, то сотрудник вернётся к прежнему образу деятельности, и будет использовать прежние навыки.

Создания благоприятной атмосферы обучения прямая обязанность руководителя. Для эффективности обучения, персоналу нужно подавать в первую очередь пример, которым является сам руководитель. Если руководитель первым вызовется на обучение, он покажет сотрудникам, что даже он ещё не полностью раскрыл и использовал свой потенциал и готов к изменениям, которые грядут.

Пример руководителя - первый шаг для остальных кадров. Некоторые руководители считают, что вместо долгого обучения сотрудников, можно один раз нанять сразу опытных, дорогих специалистов и в дальнейшем не тратить средства на обучение их. Как показывает практика, это мнение крайне ошибочно. Безусловно, в начальный период работы эффективность такого сотрудника будет достаточно высока, но, как и у остальных, со временем она начнёт падать. Если какой-либо сотрудник не обучается, не развивается, имея компетенции и мотивацию, он может покинуть компанию, потеряв интерес, вследствие чего, ценность других сотрудников снизится ещё больше.

Но если вследствие обучения, приверженность сотрудника к своей компании возрастет, то текучесть кадров, на фоне этого специалиста сразу же снизится. Даже если конкуренты попытаются его переманить, то получат отказ, так как этот сотрудник уважает и ценит компанию, в которой он работает и одной только денежной компенсации будет недостаточно.

При помощи регулярного обучения можно избежать текучести кадров. Если работодатель хочет сделать из персонала команду, то в случае, если каждый полгода будет меняться хотя бы по 1 человеку, этого достичь будет трудно. При помощи обучения можно поддерживать и распространять среди сотрудников ключевые ценности и приоритеты компании. Организовывать культуру и пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию. [30]

Без обучения не развить корпоративную культуру, а без культуры не достичь высокой целостности коллектива. Всё это неминуемо улучшает отношение кадров к работе и компании в целом. Рассмотрим пример компании Google. Всем известно, что это одно из самых благоприятных мест для любого сотрудника. Семинары, тренинги курсы - отсутствие дефицита информации, к тому же у них самые удобные рабочие места, бесплатная еда и другие приятные моменты. У сотрудников есть полная мотивация работать с максимальной отдачей. В Google работают одни из лучших специалистов в любых областях благодаря тому, что компания заботится о сотрудниках, которые помогают ей развиваться.

Благодаря первоклассным кадрам, Google является одной из самых крупных и дорогих компаний мира. Но главную её ценность определяют именно сотрудники, которых они возвращают самостоятельно, инвестируя в них ещё со студенчества.

Но этот круг не замыкается только на деньгах. Многие компании могут позволить себе инвестировать в обучение сотрудников. Форма обучения определяет много, например руководитель HR Google придерживается метода «наставничество», мало затратный, но крайне эффективный вариант, в роли наставников выступают только высококлассные специалисты, которые уже успели добиться успехов внутри компании. Помимо передачи профессиональных навыков, они рассказывают байки, разбирают кейсы, делятся успехами и неудачами, что позволяет новому сотруднику не допускать уже совершенных другими ошибок, а также обзавестись дружескими связями, которые дополнительно создают благоприятную атмосферу внутри коллектива.

Ещё один успешный пример влияния обучения персонала на его работу — это компания Ford. До определённого момента в Ford не делали акцент на обучении сотрудников, но после реформы, кадровые специалисты решили не просто проводить лекции, они решили организовать комплексное обучение.

Программа обучения основывалась на различных методах, среди которых были и обсуждение стратегии развития компании, с менеджерами среднего звена, лекции и семинары, тренинги, двусторонняя обратная связь и обязательная общественная деятельность. Обучение очень быстро принесло свои плоды. Сотрудники получали знания и сразу же могли применять их на практике. Дела компании пошли вверх, скорость выпуска продукции увеличилась, как и качество сборки автомобилей. [13]

Эффективность организации определяется по ряду показателей. Оценить эффективность работы фирмы только по ее экономическим достижениям – например, по прибыли, полученной в результате деятельности, – недостаточно. Огромную прибыль можно получить и на основе жесточайшей эксплуатации работников, и на основе современных методов организации производства с использованием социально-психологических факторов. Важно именно изучение второго, гуманного пути достижения эффективности работы организации, ее сотрудников.

Эффективность компании оценивается комплексно, по показателям двух блоков. Первый блок включает в себя объективные, или экономические показатели: Результативность. Иными словами, достигнуты ли цели компании; – Производительность. Достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат; – Продуктивность. Количество и качество продукции или услуг; – Рентабельность. Показатель прибыльности в процессе всего товарооборота от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара; – Экологичность. Загрязнение окружающей среды является одним из важных показателей неэффективности промышленного предприятия; – Энергоемкость. Любое производство приближается к идеальному, если потребляется минимум энергии;

Второй блок включает в себя субъективные (психологические, физиологические, социально-психологические) показатели: Трудовая, духовная и общественная активность сотрудников. Активность – это важный компонент психологии людей.

Трудовая активность отражается на таких показателях, как производительность труда, качество выпускаемой продукции, оказываемых услуг и т.д. Активность людей в духовной сфере определяется не только уровнем их профессионализма, а прежде всего творческим отношением к делу. Общественная активность выражается в участии в общественно-политической жизни страны, социальных движениях. [9]

Показатель активности свидетельствует об уровнях психофизической и социально-психологической жизнедеятельности работников компании. Уровень психофизической активности оценивается в основном по величине энергозатрат работника, а социально-психологический уровень по таким параметрам, как – факт трудовой, духовной или общественной активности; время, затраченное на эту деятельность; проявление инициативы в труде, познании или общественном поведении. Удовлетворенность трудовой деятельностью. Это показатель личностного отношения человека к своему труду и членам группы.

Относительная стабильность организации. В каждой компании формируется ядро сотрудников, вокруг которого концентрируется остальной кадровый состав.

Выводы по первой главе

В первой главе мы рассмотрели теоретические аспекты обучения и повышения квалификации персонала в организации, провели анализ рассмотрели виды, формы и методы повышения квалификации. Было выяснено что обучение персонала — это целенаправленный, организованный и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

В параграфе 1.2 были расписаны все формы и методы обучения. Такие как: дистанционная форма обучения, мультимедийная форма обучения, семинары, тренинги и т.д.

В параграфе 1.3 рассмотрено что одна из важнейших обязанностей руководителя предприятие - повышение квалификации и обучение кадров. Регулярное и качественное повышение эффективности рабочих процессов можно достичь, если в компании реализуется программа регулярного обучения и повышения квалификации сотрудников, что положительно сказывается на работе всех отделов и всех сотрудников, а также способствует формированию крепкого коллектива.

Рост производительности труда прямо пропорционально зависит от повышения квалификации сотрудников. Так это позволяет полноценно раскрыть потенциал каждого сотрудника и использовать его максимально эффективно.

Повышая квалификацию сотрудников, компания увеличивает прибыль компании больше, чем осуществляя любую другую деятельность. Совершенствуя навыки сотрудника, компания повышает их ценность для себя самой. Осознавая свою ценность и эффективность, сотрудник получает внутреннюю мотивацию и важную для работы уверенность в собственных силах. Не стоит забывать о чувстве удовлетворения, которое очень важно для каждого сотрудника, которое можно получить, лишь осознавая собственную значимость для организации.

Таким образом обучение и повышение квалификации очень важно для любой организации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР РОСТА ПРИЗОВДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Анализ повышения квалификации персонала ООО «Альтернатива»

Компания ООО «Альтернатива» находится в г. Челябинск, ул. Елькина, д.45А. Компания является крупным партнёром и филиалом компании Акцион в Челябинске.

Компания занимается продажей информационных-справочных систем для бюджетных и коммерческих организаций.

Такие системы очень сильно оказывают непосильную помощь для бухгалтеров, юристов, экономистов и т.д. Кроме того, что специалисты могут безошибочно, в актуальной редакции, отслеживать все изменения в законодательстве и нормативных актах. Так же для оптимизации рабочего времени они могут посмотреть пошаговые инструкции, чтобы обезопасить себя от штрафов, кроме этого, в системах есть различные сервисы и конструкты, которые могут значительно сэкономить их рабочее время.

Компания «Альтернатива» на рынке более 30 лет, это молодая, постоянно развивающаяся компания, они обслуживают такие регионы как: Челябинская область, ХМАО, ЮНАУ, ЛНР, ДНР, Чечня и т.д. Уже на сегодняшний день насчитывается более ста тысяч их постоянных клиентов. В этой компании трудится штат более двухсот человек. Для такой динамичной, быстро растущей компании просто необходимо постоянно быть в курсе всех изменений и новинок на рынке, что значительно будет увеличивать их прибыль.

Далее мы проведем анализ кадрового состава ООО «Альтернатива» (рисунок 1).

Рисунок 1- Анализ кадрового состава ООО «Альтернатива»



Рисунок 1- Анализ кадрового состава ООО «Альтернатива»

Из данного анализа мы видим, что в компании ООО «Альтернатива» преобладают женщины.

Анализ кадрового состава компании включает в себя систематическое изучение сотрудников по разным критериям: пол, стаж работы, возраст, образование.

Анализ кадрового состава включает в себя:

- определение количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием
- оценка качества распределения сотрудников по должностям
- оценка эффективности использования специалистов с высшим и средним специальным образованием.

В данном анализе участвовало 243 сотрудника ООО «Альтернатива»

Далее мы рассмотрим средний возраст специалистов в компании (рисунок 2).



Рисунок 2- Средний возраст специалистов ООО «Альтернатива»

По данному анализу мы видим, что из 243 человек преобладают люди в возрасте от 21-25 лет, это значит, что коллектив достаточно молодой что конечно же является большим преимуществом так как молодых специалистов легче обучить, но это же является и минусом молодые люди достаточно мобильны что может привести к текучести кадров.

Далее был проведен анализ эффективности обучение, которое проводится в компании ООО «Альтернатива» был проведен опрос: какие методы по повышению квалификации были использованы?

В таблице 1 были приведены сведения по методам развития персонала (таблица1)

Таблица 1-методы развития персонала

Варианты ответов	Количество ответивших	Количество ответивших в %
Тренинги	60	55
Семинары	90	80
Тесты	30	20
Групповое обсуждение	45	35

По данной таблице видно, что большинство сотрудников обучались на семинарах (80%) и тренингах (55%) что является большой затратой для компании что конечно же огромный минус.

Далее у специалистов узнали есть ли индивидуальный план по повышению квалификации, который бы подходил для каждого специалист и не был таким затратным для организации

На рисунке 3 рассмотрим индивидуальный план обучения для каждого специалиста (рисунок 3)

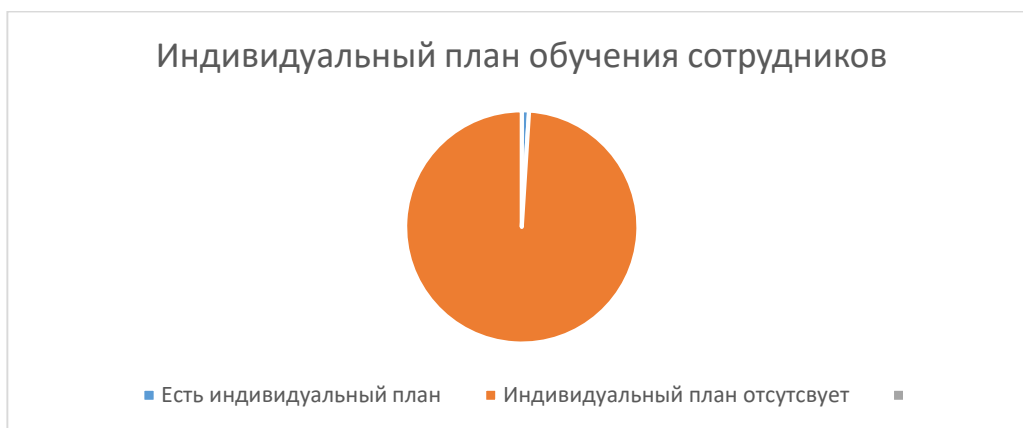


Рисунок 3- Индивидуальный план обучения

По рисунку видно, что все специалисты подтвердили отсутствие индивидуального плана. Индивидуальный план обучения помог бы каждому специалисту более глубоко вникать в тему, так же помогло бы сэкономить организации на дополнительном обучении и трате времени.

Далее рассмотрим частоту прохождения обучения специалистов в организации (рисунок 4).

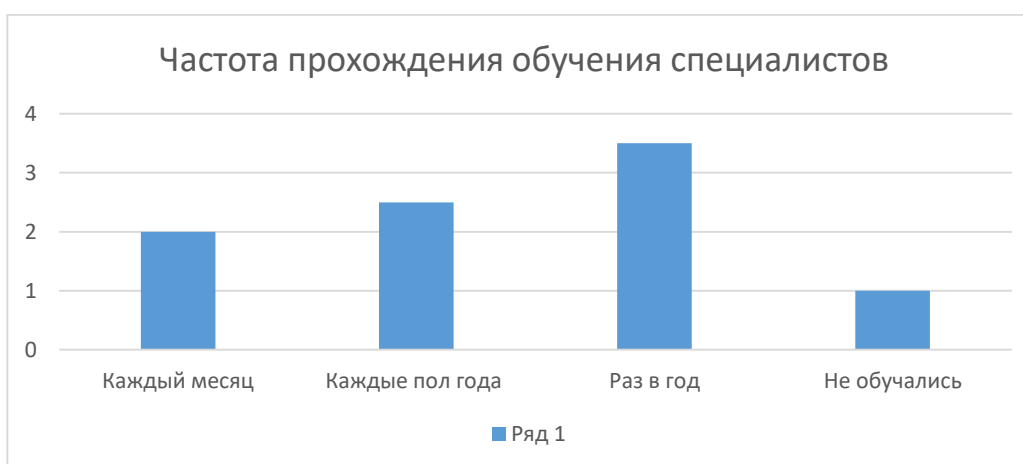


Рисунок 4- Частота прохождения обучения специалистов

На рисунке видно, что большинство специалистов проходят обучение только раз в год, это довольно низкий показатель для такой динамично

растущей компании, в дальнейшем это может сильно сказаться на прибыли организации так как сотрудники не будут получать должных знаний в сфере продаж и обслуживании клиентов.

Был так же проведен опрос среди новых специалистов и уже с многолетним опытом работы, есть ли у них потребность в обучении и повышении квалификации? (рисунок 5).

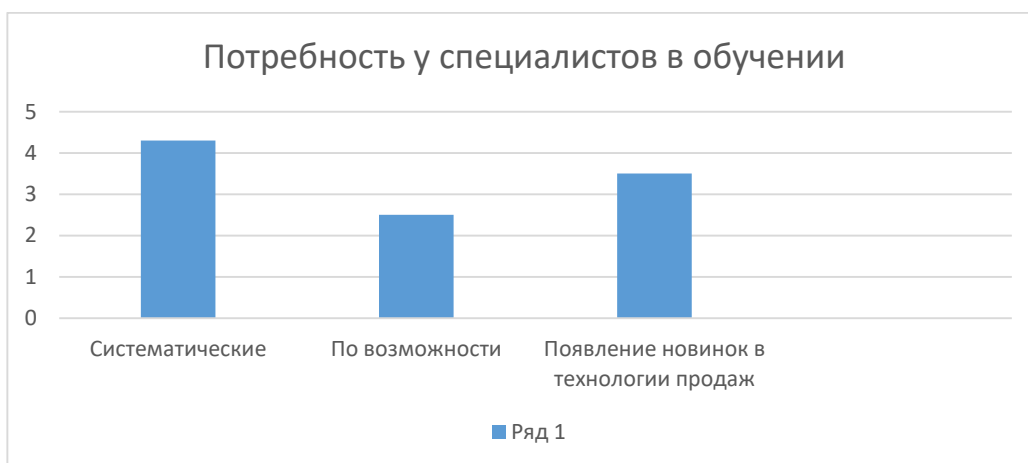


Рисунок 5- Потребность у специалистов в обучении

Многие специалисты ответили, что хотели бы проходить обучение систематически, чтобы быть в курсе всех новинок и тенденций, что в дальнейшем очень сильно скажется на повышении их продаж.

По представленному выше анализу мы видим высокую значимость и потребность в обучении и повышении квалификации в организации. Мы выяснили что обучение в организации проводится редко, это сильно сказывается на упадок прибыли так как менеджеры по продажам не знают технологий продаж, что играет большую роль при продажах. Так же специалисты, не имея постоянного обучения теряют свою значимость и потенциал, это опять же сильно влияет на текучесть кадров.

Основные проблемы в организации по повышению квалификации специалистов:

- обучение проходит очень редко
- нет индивидуального плана обучения для каждого сотрудника
- отсутствие конкретной системы обучения.

2.2 Рекомендации по совершенствованию повышения уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии

На основании проведенного выше анализа были выявлены основные проблемы повышения квалификации персонала, в связи с этим было принято решение о разработке мероприятий по ее совершенствованию (таблица 2).

Таблица 2- рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации в компании ООО «Альтернатива».

Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
Обучение проводится в организации очень редко	Проводить обучение по инфоповодам, которые выходят в системах каждый месяц. Так же раз в квартал проводить обучение по технологии продаж для новых специалистов	Назначить ответственного за обучение как у новых, так и старых сотрудников. Создать внутренние тесты, по прохождению которых можно отследить результаты прохождения	Новые сотрудники будут быстрее вникать в специфику организации. Повысится эрудированность каждого специалиста. Повысятся продажи
нет индивидуального плана обучения для каждого сотрудника	Создать пошаговый план прохождения для новых сотрудников, это сильно сэкономит время для адаптации специалистов	Ответственный специалист по обучению с первого дня будет назначать пошаговое обучение для новых сотрудников	Повысится профессиональный уровень новых сотрудников и ознакомление с новыми познаниями. Будет оказана поддержка и помощи при возникновении трудностей

Отсутствие конкретной системы обучения	Создать систему обучения, конкретный график прохождения обучения как для новых, так и для опытных специалистов	Ввести систематический график, по которому каждый специалист будет проходить обучение. Ответственный за обучение будет отслеживать прохождение обучения	Каждый специалист будет проходить обучение на постоянной основе по определенному графику и системе, это отразится с положительной стороны для прибыли компании
--	--	---	--

Была разработана программа по обучению специалистов которая будет экономить время специалистов и деньги компании.

Целью, которой является:

- организация технического обучения персонала
- повышения квалификации каждого специалиста
- увеличение прибыли

Данная программа является обеспечением постоянного развития специалистов.

Система обучения должна быть направлена на решение следующих задач

Следующие основные задачи:

- Обучение персонала всем новинкам в сфере продаж;
- Систематическое обновление знаний сотрудников;
- Подготовка сотрудников к карьерному росту;

Программа развития обучения:

- Тестирование сотрудников;
- Изменение и оценка производится непосредственно ответственным за обучение;

- Рассчитывается необходимый показатель экономической эффективности для внедрения образовательных программ по повышению квалификации;

Организации наставнической работы:

- Выявления сотрудников, обладающих ценным опытом и знаниями, необходимые новым специалистам. И назначения ответственного за прохождение и назначение обучения.

Согласие выбранного сотрудника;

- Подготовка сотрудников к наставничеству

В процессе наставничества нужно выбрать формат общения с учениками онлайн-встреча и беседы по наставничеству, Демонстрация, наблюдение и подготовка новых сотрудников (Материалы, необходимые для обучения);

- Определите количество и состав необходимых сотрудников для наставничества;

- Разработайте общий план наставнической работы с указанием наставников, новых специалистов, форм работы, требований к работе, кураторов;

Для совершенствования системы повышения квалификации сотрудников рекомендуются провести следующие мероприятия:

1. Разработать программу дополнительного обучения персонала (наставничество).

2. С целью повышения мотивации сотрудников для достижения наилучших результатов в работе, планируется разработать и внедрить новую систему материального стимулирования, включающую следующие меры:

- установление системы поощрений для работников;
- предоставление процента от продаж в качестве дополнительного вознаграждения;
- разработка и внедрение новой системы премирования.

3. Для улучшения системы мотивации сотрудников ООО "Альтернатива" предлагается:

- введение награды лучшему работнику месяца;
- создание доски почета;
- поощрение и стимулирование предложений от персонала;
- проведение ежемесячного опроса сотрудников.

4. Улучшение программы ориентации и адаптации новых сотрудников является приоритетом. Программа профессионального развития и дополнительного обучения персонала будет направлена на повышение качества обслуживания клиентов, сокращение текучести кадров и увеличение заинтересованности работников в результате производственной деятельности. Финансирование дополнительного обучения персонала будет осуществляться за счет средств компании. Цель наставничества заключается в развитии ответственности персонала за новых сотрудников и совместной работы в коллективе.

Премия за выполнение плана является распространенным способом мотивации сотрудников. В данном случае премирование устроено таким образом, что специалист при выполнении плана будет получать дополнительную сумму денег.

Важным аспектом в мотивации сотрудников в ООО «Альтернатива» является удовлетворение их высших потребностей, таких как признание, уважение, причастность к делу и успеху, а также общение.

Для этого предусмотрены следующие меры:

1. Награждение лучшего работника месяца, который должен отличаться высокими трудовыми показателями, инициативностью, заботой о посетителях, контролем качества, своевременным выполнением задач, дисциплинированностью, надежностью, умением работать в команде, готовностью помогать коллегам, общительностью и дружелюбием.

2. Доска почета, на которой отмечается положительная работа сотрудников и зачитываются отзывы клиентов. Рекомендуется связывать достижения с целями и планами компании на текущий год.

3. Поощрение и стимулирование инновационных идей сотрудников в ООО "Альтернатива".

Часто высшее руководство не замечает многих аспектов работы в организации. Опытные менеджеры по продажам иногда лучше видит, что и где можно улучшить. Поэтому каждый сотрудник должен быть уверен, что любая его идея по улучшению работы будет выслушана, возможно, реализована и обязательно поощрена. Можно даже включить этот пункт в их должностные обязанности. Любое инновационное предложение, даже если оно не принято, должно быть хотя бы похвалено при подведении итогов. Только в этом случае у сотрудников сформируется постоянное стремление к инновациям и изменится их отношение к работе в целом.

4. Наставничество включено в программу ориентации и адаптации новых сотрудников.

После начала работы новому сотруднику назначается специалист по обучению, который отвечает за результаты его работы и выполняет соответствующие функции.

Наставнику выплачивается денежный бонус после успешной сдачи экзамена стажером. Предлагается разработать положение о наставничестве, включающее обязанности наставника по знакомству с компанией, корпоративной культурой, нормами и правилами поведения, перспективами карьерного роста.

При разработке программы повышения квалификации персонала ООО «Альтернатива» были предложены мероприятия, направленные на повышение квалификации сотрудников и стимулирование выполнения работы быстро и качественно, как материальными, так и нематериальными способами. Было предложено внедрить систему наставничества, в рамках которой будет выбран

специалист, который будет ответственный за прохождение и повышение квалификации новых и опытных менеджеров.

Ранее организация тратила значительные средства на обучение новых сотрудников во внешних организациях, не имея гарантии их долгосрочного задержания. Внедрение системы специалиста ответственного за обучение позволит организации не только экономить бюджет, но и развивать новые компетенции у уже работающих сотрудников в ООО «Альтернатива».

2.3. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Рассмотрим экономическую эффективность проекта.

Первым шагом будет создание должности "Менеджер по обучению".

При приеме специалиста необходимо определить размер заработной платы. Также новому сотруднику потребуется время на адаптацию к новому месту работы. Далее в таблице будут представлены затраты на создание и оборудование рабочего места для менеджера по обучению (таблица 3).

Таблица 3- Затраты на создание и оборудование рабочего места для менеджера по обучению

Статьи затрат	Сумма, руб.
Затраты на персонал	7 800
Офисная бумага и канцтовары	1800
Хозтовары	1 200
Услуги связи	4 230
Интернет	5 985
Итого	21 015

Из таблицы мы выяснили что общая сумма затрат на введение и оборудование рабочего места для менеджера по обучению составит 21 015 руб в месяц.

Обучение персонала происходит в компании ООО «Альтернатива» расходы, которые понадобятся для внедрения данного мероприятия представлены в таблице 4 (таблица 4).

Таблица 4- Затраты на обучение нового персонала с менеджером по обучению

Мероприятия	Затраты
Разработка всех курсов, создание тестов, необходимой документации для обучения	Оплата менеджеру по обучению 18 230руб
Разработка документов для программы обучения	Оплата менеджеру по обучению 13 700руб
Обучение самого менеджера по обучению	13 589 руб\в месяц
Общие затраты на год	45 519

Затем мы будем использовать метод предположения и экспертных оценок, чтобы рассмотреть, как изменится финансовый результат деятельности предприятия, если ожидаемая целевая эффективность будет выражена в увеличении выручки от продаж на не менее чем 3% (таблица 5).

Таблица 5- Финансовые показатели деятельности с учетом внедрения мероприятий в тыс. руб

Показатели	До внедрения мероприятий		После внедрения мероприятий	
	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменение	
Обучение	91000	36000	103%	16 525
Себестоимость	67500	12500	103%	58 265
Валовая прибыль	164693	169634	103%	5 745

Будем проводить расчеты, исходя из финансовых показателей предыдущего года. При этом предполагается, что остальные показатели останутся неизменными, то есть не будет учета возможного повышения

стоимости комплектующих и других составляющих себестоимости продукции. В результате повышения квалификации персонала ожидается увеличение продаж услуг на 3% (таблица 6).

Таблица 6- Социально-экономическая эффективность проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение системы признания вклада сотрудника в результате работы компании»	1.Резкое и значительное повышение мотивации персонала; 2.Повышение ответственности сотрудников; 3. Стремление работников к дальнейшему профессиональному и личностному росту.	1.Увеличение товарооборота; 3. Увеличение прибыли; 4. Увеличение производительности труда.
Построение гибкой системы нематериальной мотивации персонала	1.Снижение текучести кадров 2.Увеличение производительности труда	1.Привлечение персонала в организацию; 2.Удержание работающих в компании сотрудников; 3. Стимулирование производственного поведения; 4. Контроль за издержками на рабочую силу
Внедрение в организацию системы повышения квалификации и обучения персонала	1.Улучшаются результаты работы всего предприятия; 2.Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда; 3.Способствует повышению уровня квалификации работников	1.Снижение текучести кадров. 2.Увеличение товарооборота. 3. Увеличение прибыли. 4. Сокращение затрат на привлечение новых работников 5.Увеличение производительности труда.

Выводы по второй главе

В данной главе мы провели анализ по совершенствованию повышения квалификации персонала на примере компании ООО «Альтернатива». В параграфе 2.1 дана краткая характеристика компании, проведен анализ кадрового состава (рисунок 1). Из данного анализа мы видим, что в компании ООО «Альтернатива» преобладают женщины.

Анализ кадрового состава компании включает в себя систематическое изучение сотрудников по разным критериям: пол, стаж работы, возраст, образование. Средний возраст специалистов (рисунок 2). По данному анализу мы видим, что из 243 человек преобладают люди в возрасте от 21-25 лет, это значит, что коллектив достаточно молодой что конечно же является большим преимуществом так как молодых специалистов легче обучить, но это же является и минусом молодые люди достаточно мобильны что может привести к текучести кадров.

Так же были представлены расчёты методов развития персонала (таблица 1). По данной таблице видно, что большинство сотрудников обучались на семинарах (80%) и тренингах (55%) что является большой затратой для компании что конечно же огромный минус. Кроме того, было выяснено частота прохождения обучения (рисунок 4). На рисунке видно, что большинство специалистов проходят обучение только раз в год, это довольно низкий показатель для такой динамично растущей компании, в дальнейшем это может сильно сказаться на прибыли организации так как сотрудники не будут получать должных знаний в сфере продаж и обслуживании клиентов.

И так же был проведен опрос по потребности в обучении у специалистов (рисунок 5). Многие специалисты ответили, что хотели бы проходить обучение систематически, чтобы быть в курсе всех новинок и тенденций, что в дальнейшем очень сильно скажется на повышении их продаж.

По представленному выше анализу мы видим высокую значимость и потребность в обучении и повышении квалификации в организации. Мы выяснили что обучение в организации проводится редко, это сильно

сказывается на упадок прибыли так как менеджеры по продажам не знают технологий продаж, что играет большую роль при продажах. Так же специалисты, не имея постоянного обучения теряют свою значимость и потенциал, это опять же сильно влияет на текучесть кадров.

Мы выяснили основные проблемы в компании по повышению квалификации и дали рекомендации.

В параграфе 2.2 были даны рекомендации по совершенствованию повышения уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии (таблица 2) в ней представлены проблемы, рекомендации, мероприятия и результат.

Для повышения квалификации и обучения персонала были предложены следующие методы:

- создать должность «менеджера по обучению» (наставника)
- мотивировать специалистов для лучшей работы и постоянного обучения премиями и различными надбавками.

С менеджером по обучению компания сэкономит на затратах в обучении в сторонних организациях и сможет постоянно отслеживать результаты обучения каждого сотрудника.

В параграфе 2.3 была рассчитана социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий. В таблице 3 мы выяснили что общая сумма затрат на введение и оборудование рабочего места для менеджера по обучению составит 21 015 руб в месяц.

Кроме этого, в таблице 5 были показаны финансовые показатели деятельности с учетом внедрения мероприятий в тыс. руб которые составили 74 697тыс. руб.

Таким образом, в данной главе обоснована необходимость внедрения на предприятии менеджера по обучению, разработана структура данного отдела и рассмотрены основные функции менеджера по обучению. Это позволит значительно сэкономить компании, повысить прибыль и общую эрудированность персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема выпускной квалификационной работы исследования «Повышение уровня квалификации персонала как фактор роста производительности труда на предприятии» является актуально так как в крупных организациях всегда не обходимо обучать специалистов.

В ходе выпускной квалификационной работы были получены следующие выводы:

1. Обучение работников является постоянным процессом, состоящим из нескольких этапов. Основной этап - определение потребностей компании в профессиональном обучении, то есть выявление разрыва между требуемыми компетенциями и имеющимися у сотрудников. Необходимость в обучении может быть определена при отборе кандидатов, при введении в должность, во время аттестации или на основе бесед и мотивационных пожеланий сотрудников.

2. Были раскрыты понятие и сущность обучения персонала. Обучение персонала — это организованный и систематический процесс освоения знаний, умений, навыков и способов общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

3. Определено содержание основных методов обучения персонала, включая наставничество. Наставничество направлено на обучение новых и существующих сотрудников.

4. Анализ кадрового состава ООО "Альтернатива" показал, что основная возрастная группа работников - от 20 до 35 лет.

5. Опрос показал, что 69% новых сотрудников прошли обучение на тренингах. Однако посещение тренингов для каждого нового сотрудника является затратным и не гарантирует их задержку в организации. В то же время, в компании отсутствует программа обучения.

6. При разработке программы развития персонала были предложены мероприятия, направленные на повышение квалификации сотрудников и стимулирование выполнения работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Архипова Н.И.* Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
2. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
3. *Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г.* Управление человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
4. *Веснин В.Р.* Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 688 с.
5. *Виды обучения персонала // Директор по персоналу.* URL:
<http://www.hr-director.ru/article/66198-qqq-16-m7-27-07-2016-vidyobucheniya-personala.html>
6. *Глухова И.В.* Обучение персонала в организации: компетентностный подход // Изв. Гомельского гос. ун-та им. Ф. Скорины – 2018. – № 2. - С. 121-125;
7. *Гурова И.М.* Модель профессиональной компетентности современного специалиста // Экономика и социум: современные модели развития. 2016. № 12.,С. 67-77.
8. *Дейнека А.В.* Управление персоналом организации. – М.: Дашков и К, 2014. – 318 с.
9. *Денисов А.Ф.* Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.
10. *Десслер Г.* Управление персоналом = Human Resource Management [Электронный ресурс] / ред.: И.М. Степнов, пер.: Д.П. Конькова, Г. Десслер.— 3-е изд. (эл.).— М. : Лаборатория знаний, 2015.— 802 с.

11. *Иванова С.* Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2014.
- 129 с.
12. *Кибанов А.Я.* Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / А.Я. Кибанов, Е.А Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 156 с.
13. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 440 с.
14. *Кибанов А.Я.* Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2017. - 998 с.
15. *Колесниченко Е.А.* Совершенствование методов обучения персонала в организации / Е.А. Колесниченко, Е.Ю. Иванова, Н.Г. Выжимова // Бюл. науки и практики. – 2018. – Т. 4, № 5. – С. 474-484
16. *Коргова М.А.* Новые тренды в обучении персонала современных организаций / М.А. Коргова, Н.В. Демина // Кадровик. – 2017. – № 5/6. – С. 120-123
17. *Кязимов К. Г.* Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2013. - 240 с.
18. *Лебединцев В.Б.* Теоретико-дидактические предпосылки создания новых систем обучения // Инновации в образовании, - М.: ЮНИТИ, 2012. 292 с.
19. *Макарова И.К.* Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2015. - 422 с.
20. *Марра Р., Шмидт Г.* Управление персоналом в условиях

социальной рыночной экономики / Р. Марра, Г. Шмидт. М.: Наука, 2014. 431 с.

21. *Моргунов Е.Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

22. *Нивчик А., Старцева Н.Н.* Аудит системы мотивации персонала к профессиональному развитию / Современное состояние и перспективы развития научной мысли. Пенза, 2016. С. 251-254

23. *Осовицкая Н.А.*: HR-брендинг. Управление талантами, онлайнобучение, геймификация и еще 15 эффективных практик Автор: Осовицкая Нина Анатольевна Издательство: Питер, 2014 г. 240 с.

24. *Полевая М.В.* Технологии обучения и развития персонала в организации: учеб. пособие / М.В. Полевая, И.Н. Белогруд, Е.В. Камнева и др. – М., 2017. – 256 с.

25. *Попова А.В.* Система обучения персонала в организации // Инновации в науке. – 2018. - № 4. – С. 26-30

26. *Профессиональное образование.* Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. — М.: НМЦ СПО. С.М. Вишнякова. 1999.

27. *Питерс Т., Уотерман Р. Мл.* В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 528 с.

28. *Родин Д.В.* Современные стратегии обучения персонала организации: теория и практика // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 11. – С. 1371-1375

29. *Слободской А.Л.* Обучение персонала организаций: Учебное пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 124 с.

30. *Фоменко А. О.* Влияние обучения персонала на рост производительности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №14. — С. 469-472
31. *Форсиф П.* Развитие и обучение персонала: Монография. СПб.: Нева, 2013. С. 40-46
32. *Фрейдина Е. В.* Исследование систем управления: учебное пособие / Е. В. Фрейдина. - 3-е изд., стер. - М. : Омега - Л, 2014. - 368 с.
33. *Хотемской Н.А.* Обучение персонала как основа успешной работы организации // Теория. Практика. Инновации. – 2017. - № 8. – С. 110-114
34. *Цыпкин Ю.* Управление персоналом: Учебное пособие / Ю. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 326 с.
35. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ИнтелСинтез, 2015. – 368 с.
36. *Шнайдер Б., Шмитт Н.* Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников // Управление персоналом, 2014, №1. С. 24 – 26
37. *Юрасова Ю. В.* Обучение торгового персонала. Курс тренингов эффективных продаж / Ю.В. Юрасова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 136 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Структура персонала в компании ООО «Альтернатива»



Приложение 2

Анкета оценки результативности обучения персонала ООО «Альтернатива».

1. Ваш пол:
 - Мужской
 - Женский
2. Ваш возраст: - 18-27 лет
 - 28-37 лет
 - 38-47 лет
 - 48-57 лет

3. Какой у Вас стаж работы в ООО «Альтернатива»

- до 1 года
- от 1 до 3 лет
- от 3 до 5 лет
- от 5 до 10 лет

4. К какому отделу вы относитесь?

- Отдел продаж
- Отдел переподписки
- Технический отдел
- Преподавательский отдел

Самооценка продуктивности и качества работы

5. Дайте, пожалуйста, оценку следующим своим характеристикам после прохождения обучения.

(дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка,

1 -низшая оценка)

	1	2	3	4	5
Организованность					
Эффективность решения сложных «нетиповых» задач					
Стремление к достижению поставленных целей					
Умение общаться с людьми					
Профессионализм					
Умение слушать собеседника					

Умение работать в команде					
Умение руководить					

6. Что из нижеперечисленного поможет вам справляться с работой лучше?

(можно отметить не более 2-х вариантов)

- Регулярное обучение
- Помощь от руководителя
- Помощь от коллег
- Оптимальное оснащение и оборудование
- Комфортные условия труда
- Высокая заработная плата

7. Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?

- Однозначно, да
- Скорее да
- Ни да, ни нет
- Скорее нет
- Однозначно нет
- Затрудняюсь ответить

8. Пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вашей компании.

(дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 –полностью согласен, 1 – полностью не согласен)

	1	2	3	4	5
Как минимум раз в году я беседую со своим непосредственным начальником о том, какие свои качества и навыки мне надо развивать, чтобы стать более успешным в будущем					
В нашей компании тренинги/учеба легко доступны					
На нашем предприятии сотрудников поощряют за посещение тренингов/курсов и т.п.					
Часто о проводимых тренингах нас не оповещают, либо оповещают не заблаговременно или не всех					
В нашей компании созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться					
В нашей компании весь акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения					
Сотрудники в нашей компании постоянно находятся под					

давлением. У них нет возможности развиваться					
--	--	--	--	--	--

9. Оцените эффективность следующих способов повышения профессионализма сотрудников предприятия.

(дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка,

1 -низшая оценка)

	1	2	3	4	5
Кураторство, инструктирование, наставничество					
Повышение квалификации					
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы					
«Обогащение труда»					
Краткосрочные тренинги, семинары					
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев, в том числе курсы компании)					
Дополнительное высшее образование (до нескольких лет)					

10. Отметьте, пожалуйста, какой стиль проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным.

(можно отметить не более 3-х вариантов)

- Получение информации от практикующего специалиста - Case studies

- Ролевые игры
- Дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом
- Коучинг / менторство / индивидуальное обучение
- Мультимедийные тренинги, видеокурсы
- Регулярные собрания людей по интересам
- Тренинг в форме лекции
- Чисто теоретическое обучение

11. Отметьте, пожалуйста, какое место проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным?

- На территории предприятия с привлечением сторонних специалистов
- Дистанционное обучение
- Обучение за пределами компании
- Обучение на территории предприятия с привлечением собственных специалистов

12. Когда последний раз вы проходили какое-либо обучение, связанное с вашей работой?

- Менее недели назад - Менее месяца назад
- Более месяца назад
- Более трех месяцев назад
- Более полугода назад
- Затрудняюсь ответить

13. Оцените эффективность обучения и его влияния на вашу работу в % цифрой (максимально 100%) _____.

Благодарим за участие!